

**Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava**

**Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství**

**Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii**

**Analýza reportingu ve společnosti Feron a.s.**

**Analysis of Reporting in Feron a.s.**

**Student: Pavel Plucnar**

**Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mynář, CSc.**

**Studijní obor: 6208R123 - Ekonomika a management v průmyslu**

**Rok odevzdání bakalářské práce: 2014/1015**

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství  
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Pavel Plucnar**

Studijní program:

B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor:

6208R123 Ekonomika a management v průmyslu

Téma:

**Analýza reportingu ve společnosti Feron a.s.  
Analysis of Reporting in Feron a.s.**

Zásady pro vypracování:

Popište úlohu a význam reportingu v průmyslovém podniku. Navrhněte úpravu reportingu za účelem optimalizace systémů řízení společnosti. Práci řešte v podmínkách společnosti Feron a.s.

Seznam doporučené odborné literatury:

- [1] FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. Reporting. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010.
- [2] FIBÍROVÁ, J. Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006.
- [3] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2011.
- [4] MRKVIČKA, J.; STROUHAL, J. Manažerské finance. 3. aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, 2014.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

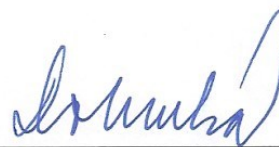
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mynář, CSc.**

Datum zadání: 28.11.2014

Datum odevzdání: 30.04.2015



doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Ing. Jana Dobrovská, CSc.  
děkanka fakulty

# Zásady pro vypracování bakalářské práce

## I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

## II.

### Uspořádání bakalářské práce:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list                              | 6. Obsah BP                  |
| 2. Originál zadání BP                        | 7. Textová část BP           |
| 3. Zásady pro vypracování BP                 | 8. Seznam použité literatury |
| 4. Prohlášení + místopřísežné prohlášení     | 9. Přílohy                   |
| 5. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky |                              |

- ad 1) Titulní list je koncipován podle požadavků příslušné oborové katedry.
- ad 2) Originál zadání BP obdrží student na oborové katedře.
- ad 3) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za originálem zadání BP. („Zásady pro vypracování bakalářské práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).
- ad 4) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listu (ke stažení na webových stránkách fakulty) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.
- ad 5) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listu česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.
- ad 6) Obsah BP se uvádí na zvláštním listu. Zahrnuje názvy všech číslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.
- ad 7) Textová část BP obvykle zahrnuje:
- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
  - Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
  - Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.
- BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.
- BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury). Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na

ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 9).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

- ad 8) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

- ad 9) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

### III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*  
*Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství*  
*Katedra .....*

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*


dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

### IV.

Nesplnění výše uvedených zásad pro vypracování bakalářské práce může být důvodem nepřijetí práce k obhajobě. O nepřijetí práce k obhajobě rozhoduje v tomto případě garant příslušného studijního oboru. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2014/2015.

Ostrava 4. 11. 2014

  
**Prof. Ing. Jana Dobrovská, CSc.**  
děkanka fakulty metalurgie a materiálového inženýrství  
VŠB-TU Ostrava



ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 9).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

- ad 8) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

- ad 9) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

### III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*  
*Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství*  
*Katedra .....*

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*


dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

### IV.

Nesplnění výše uvedených zásad pro vypracování bakalářské práce může být důvodem nepřijetí práce k obhajobě. O nepřijetí práce k obhajobě rozhoduje v tomto případě garant příslušného studijního oboru. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2014/2015.

Ostrava 4. 11. 2014

  
**Prof. Ing. Jana Dobrovská, CSc.**  
děkanka fakulty metalurgie a materiálového inženýrství  
VŠB-TU Ostrava

## Prohlášení

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci představení a užití díla školního (§60 – školní dílo);
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 ods.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že VVŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozstahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přímý příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- беру на ве́домі, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 11/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

**Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně.**

V Ostravě 28.4.2015 .....



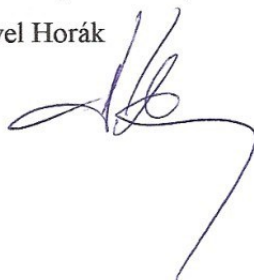
podpis (jméno a příjmení studenta)

## Souhlas organizace se zveřejněním práce

Vyjadřujeme souhlas se zveřejněním podložené závěrečné práce dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, ve fondech a databázích Ustřední knihovny Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava.

Student: Pavel Plucnar  
Bydliště: Hodoňovice 170, Baška  
Studijní program: Ekonomika a řízení průmyslových systémů  
Studijní obor: Ekonomika a management v průmyslu  
Téma závěrečné práce: Analýza reportingu ve společnosti Feron a.s.

Název organizace: Feron a. s.  
Adresa: Havlíčkova čp. 1043/11, 111 82 Praha 1  
Zodpovědná osoba: Ing. Pavel Horák



Datum, podpis:

23.4.2015

## **Abstrakt**

Analýza principů plánování a kontroly plnění strategických i krátkodobých cílů, úloha controllingu a reportingu jako nástrojů moderního řízení, kterou v této oblasti sehrávají. Rozbor firemních procesů a jejich vazba na reporting, využití ERP systémy při tvorbě podnikových výkazů. Praktická část je řešena ve společnosti FERONA, a.s., jejíž hlavní podnikatelská činnost spočívá v nákupu a prodeji hutního materiálu.

## **Klíčová slova**

Podnikové výkaznictví, strategie, plánování, analýza, zpětná vazba.

## **Abstract**

Principles analysing of planning and checking of strategic and short time targets, controlling and reporting roles as modern management instruments, which they play in this field. Company processes analysis and their relation to the reporting, ERP systems using for company reports creation. Practical part is solved in Feron a.s., which main business activity is trade with metallurgical material.

## **Keywords**

Company reporting, strategy, planning, analysis, feedback.



# 1 OBSAH

1	Obsah.....	1
2	Úvod .....	3
3	Základní informace o společnosti Feron, a. s. ....	4
3.1	Předmět podnikání .....	4
3.2	Z historie společnosti .....	4
3.3	Struktura společnosti Feron a.s. ....	5
3.3.1	Organizační schéma vedení společnosti .....	5
3.3.2	Organizační schéma poboček .....	7
4	Reporting – vznik, význam, úkoly, použití .....	9
4.1	Vznik a význam reportingu.....	9
4.1.1	Vznik reportingu .....	9
4.1.2	Význam reportingu .....	10
4.2	Obecné principy fungování reportingu.....	11
4.2.1	Vymezení uživatelů a přístupových práv .....	12
4.2.2	Formy zpráv podle potřeb uživatelů .....	13
5	Plánování, organizace a řízení firemních procesů .....	15
5.1	Plánování a jeho úkoly v podnicích.....	15
5.2	Hierarchie plánování.....	15
5.3	Komplexní strategické plánování .....	16
5.4	Taktické a operativní plánování.....	17
5.5	Podnikatelská pozice společnosti .....	18
5.6	Podnikové a manažerské účetnictví, analýza zdrojů .....	19
5.6.1	Vztah podnikového a manažerského účetnictví .....	19
5.6.2	Analýza zdrojů .....	19
5.7	Organizace a řízení firemních procesů.....	20
6	Vztahy a vazby firemních procesů na reporting .....	22
6.1	ERP systémy .....	22
6.2	Vztah controlling - reporting .....	22
7	Reporting ve společnosti Feron, a.s. ....	24
7.1	Stanovení cílů a úkolů .....	24

7.1.1	Stanovení cílů v oblasti jakosti.....	24
7.1.2	Finanční řízení.....	25
7.1.3	Plánování účetních ukazatelů .....	26
7.1.4	Logistika.....	27
7.2	Controlling ve Feroně, a.s. ....	27
7.3	Systém reportů ve Feroně, a.s.....	28
8	Závěr.....	30
	Seznam použitých zdrojů .....	32

## 2 Úvod

Nejpřesnější překlad slova „reporting“ do českého jazyka je „zpravodajství, podávání zpráv“. Z tohoto překladu je možno vycházet při definici reportingu jako jednoho z nástrojů řízení moderního podniku. V širším pojetí je možno reporting popsat jako komplexní systém zpravodajství, který poskytuje všem zainteresovaným orgánům, skupinám nebo jednotlivcům informace o všech aktivitách podniku, které se jich mohou dotýkat. Z tohoto hlediska je možno chápat reporting jako autonomní podsystém controllingu.

Úloha reportingu je znatelná především v prostředí velkých společností, malé a středně velké podniky jeho možnosti téměř nevyužívají, výkazy jsou zde považovány jako nástroj pro sestavení daňových přiznání a vedení těchto společností nejeví velký zájem o aktuální a průběžný stav hospodaření podniku jako celku. Za jediný ukazatel úspěšnosti je zde považována aktuální tvorba zisku. Přitom řádně utříděné informace mohou odhalit kvalitu řízení, případně včas upozornit na hrozící problémy, například potíže s neodpovídajícím stavem zásob, peněžními toky, využitím výrobních kapacit, náběhem zakázek apod.

Cílem této práce je analyzovat principy podnikového výkaznictví, vztah reportingu a informačních systémů, vazbu reportingu na controlling. V praktické části se práce zaměří na aplikaci principů podnikového výkaznictví ve společnosti Feron, a.s., jakožto firmy s celorepublikovou působností a s několika dceřinými společnostmi se sídly v České republice, Polsku a na Slovensku. Dále je cílem vyhodnotit úlohu reportingu, kterou sehraává při kontrole a řízení této společnosti, případně navrhnout optimální využití ekonomických informací a reportingu.

## **3 Základní informace o společnosti Feron, a. s.**

### **3.1 Předmět podnikání**

Feron a. s. je jednou z nejvýznamnějších firem v oboru nákupu a prodeje hutního materiálu v České republice, se základním kapitálem 3 000 mil. Kč. Základním předmětem podnikání této společnosti je skladový velkoobchod, zaměřený na nákup, skladování, úpravu a prodej hutních výrobků, hutních druhovýrobků, neželezných kovů a navazujícího železářského sortimentu [2].

Obchodní činnost Ferony je orientována hlavně na tuzemský trh. Okruh zákazníků tvoří tisíce především středních a menších průmyslových, zemědělských, stavebních a obchodních firem a živností, pro které není efektivní nakupovat přímo od výrobců, specializujících se na toto odvětví. Feron je schopna ve svých prodejních jednotkách obsluhovat nejširší rozsah zákazníků, od velkých průmyslových firem až po drobné klienty. Tržní podíl Ferony, a.s. se liší podle jednotlivých výrobků, ale v průměru se pohybuje kolem 15 – 20 % dodávek pro tuzemskou spotřebu.

### **3.2 Z historie společnosti**

Společnost Feron a. s. obchoduje s hutním materiálem na trhu v České a Slovenské republice již téměř 200 let. V roce 1829 založil v Praze L. G. Bondy železářský velkoobchod, který se stal v roce 1919 akciovou společností s názvem FERRA a. s. Přes nejrůznější období transformace a slučování s dalšími obchodními společnostmi vznikla v roce 1972 firma "Feron, národní podnik, Praha" [3]. Začátkem 90. let se ze státního podniku změnil na společnost Feron, a. s. s dceřinou společností Feron Slovakia, a.s. na území Slovenské republiky.

V rámci privatizačního procesu se v roce 1995 stala Feron, a.s. privátní společností, vlastněnou převážně členy managementu podniku. V roce 2004 se nákupem 100% akcií stala jediným akcionářem společnost Steel Investments Group, a.s.

Mezitím Feron a.s. rozšiřovala své aktivity nejen expanzí na polský trh zřízením společnosti Feron Polska S.A. se sídlem v Myslovicích v roce 2007, ale také výstavbou vlastních servisních center, zaměřených na dělení hutního materiálu výrobu svařovaných profilů. Proto byla v roce 2000 založena dceřiná společnost Feron – Dělicí centrum a.s. se sídlem v Ostravě, která byla v roce 2014 včleněna do organizační struktury Ferony a.s. jako

Ferona Steel Servis Centrum Ostrava. Dále bylo v prostorách pobočky Ferony a.s. v Hradci Králové v roce 2002 vystavěno další dělicí centrum Ferona Steel Servis Centrum již od počátku fungující jako jedna z divizí samotné Ferony a.s. V roce 2008 pak byla založena dceřiná společnost Ferona – Servis Centrum Slovakia, a.s. se sídlem v bratislavském přístavu. Další aktivitou v této oblasti bylo zakoupení 70 % podílu ve společnosti Pragmet a.s., které se zabývá dělením hutního materiálu pro automobilový průmysl.

Od roku 2000 je Ferona a.s. také 50 % podílníkem ve společnosti Ferona Thyssen Plastics, s.r.o., která se jako jediná zaměřila na oblast podnikání mimo hutní průmysl a jak vyplývá z jejího názvu, orientuje se na obchodování s plasty.

### **3.3 Struktura společnosti Ferona a.s.**

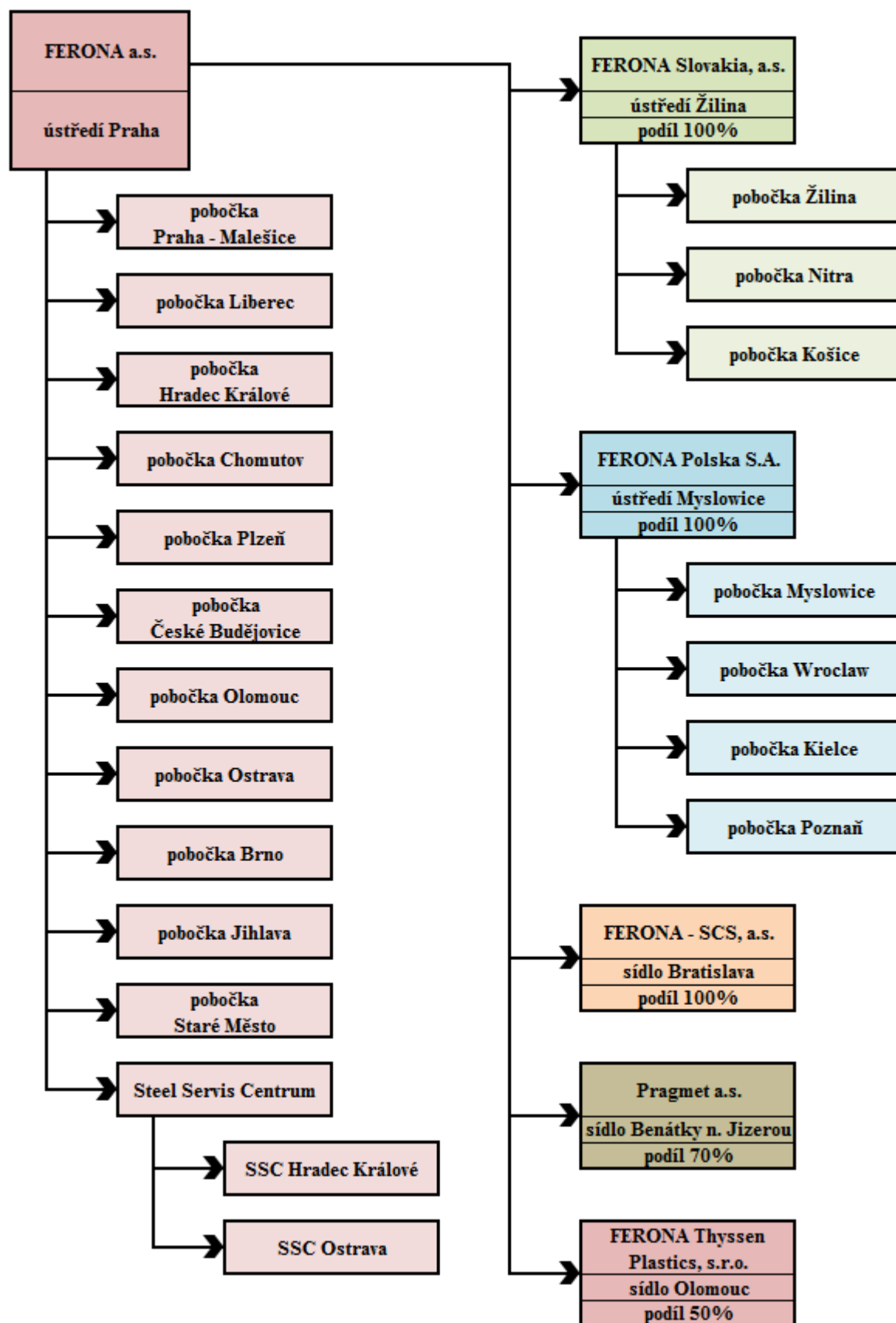
Feronu a.s. můžeme považovat za nadnárodní společnost, jejíž uzemní členění a majetková struktura je znázorněna na obr. 1. Dále se prostřednictvím spolupracujících firem úspěšně realizuje i na trzích v dalších zemích střední Evropy, ať už je to Německo, Rakousko, Maďarsko nebo Slovinsko.

#### **3.3.1 Organizační schéma vedení společnosti**

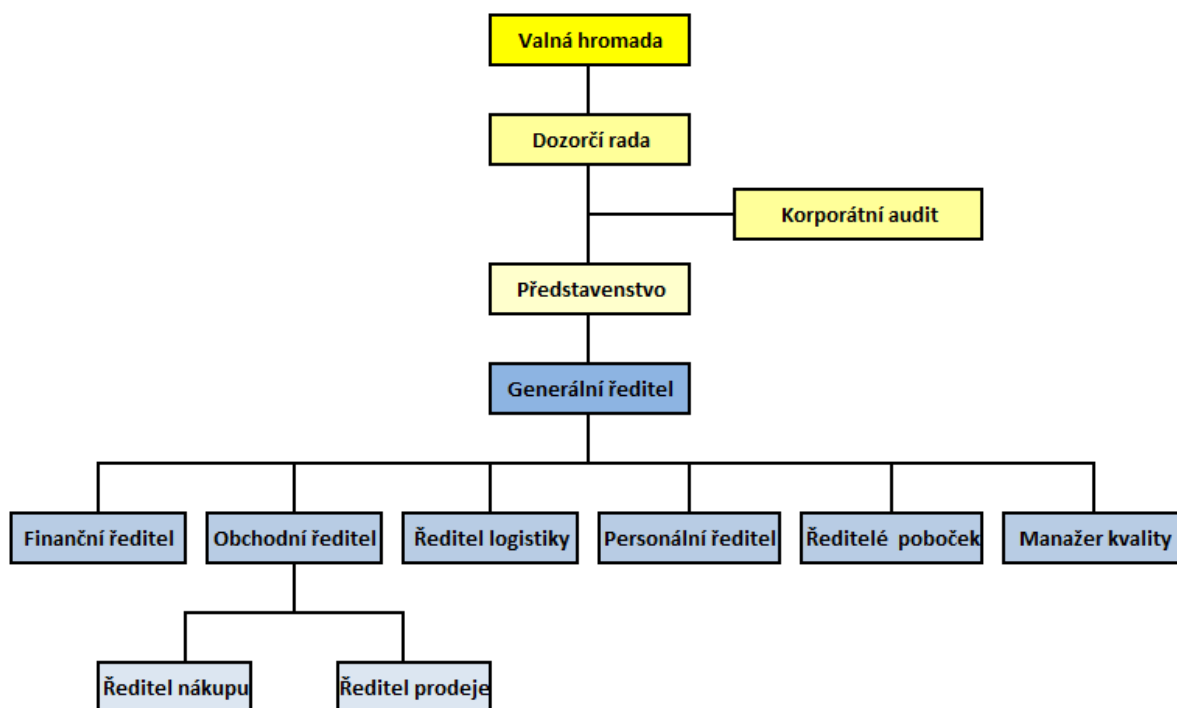
Ferona a.s. je klasická akciová společnost vlastněná jediným majitelem, fungování je popsáno ve stanovách společnosti. Rozhodnutím jediného akcionáře jsou jmenováni členové Dozorčí rady, kteří následně volí členy Představenstva, ti pak obsazují pozici Generálního ředitele a pozice odborných ředitelů. Výkonná složka je pak dozorována korporátním auditem. Celé schéma řízení společnosti je znázorněno na obr. 2.

Úseky jednotlivých ředitelů jsou pak členěny do specializovaných odborů, které jsou řízeny vedoucími těchto odborů. V tomto schématu je důležité zdůraznit skutečnost, že do úseku personálního ředitele spadá i oblast informatiky, která hraje zásadní roli v samotném řízení společnosti, protože pomocí informačních systémů jsou průběžně sledována stanovená kritéria a její nastavení slouží k vytváření samotných reportů, jak bude dále popsáno v praktické části této práce.





Obr. 1 Územní členění a majetková struktura firmy Feron, a.s.



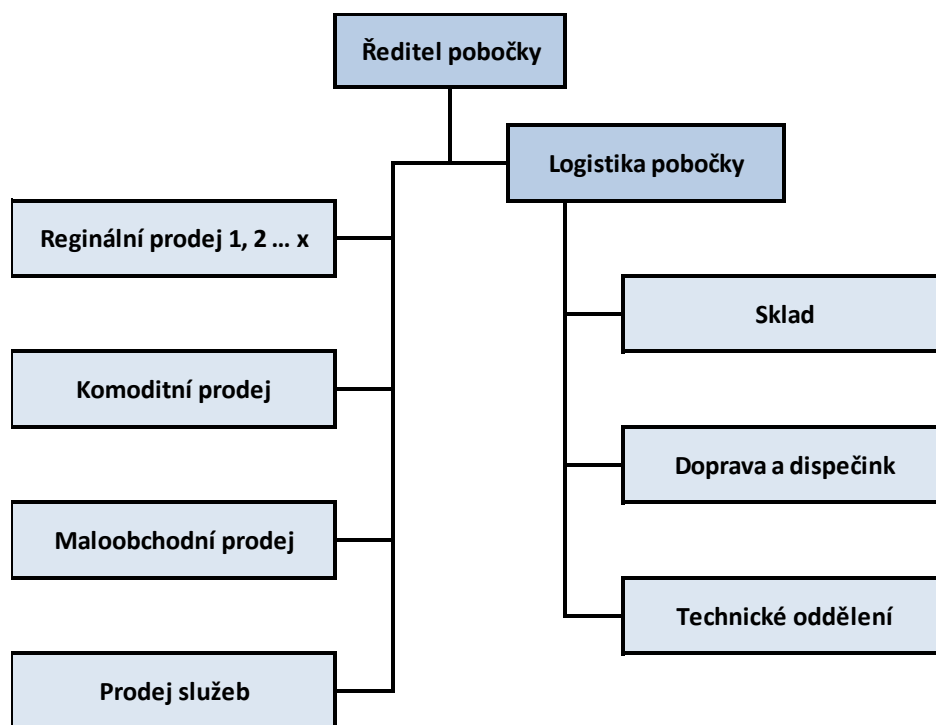
Obr. 2 Schéma řízení společnosti Feron a.s.

### 3.3.2 Organizační schéma poboček

Na obr. 3 je znázorněno obecné schéma poboček Ferony a.s. v jednotlivých regionech, které se však většinou mírně odlišuje podle skutečných potřeb a specifík daného regionu. Každá pobočka se v podstatě dělí na dvě sekce:

- 1/ prodej běžných komodit v daném regionu rozčleněný na menší územní celky, prodej speciálních komodit a maloobchodní prodej
- 2/ podporu tohoto prodeje, tzv. logistiku pobočky, zaměřenou na kontrolu a řízení skladových zásob, na dopravu k zákazníkům nebo v případě potřeby dopravu mezi jednotlivými sklady a na technické zabezpečení provozu skladu

Odlišná struktura organizačního schématu je v Steel servis centru, které se orientuje na dělení hutních materiálů a výrobu svařovaných profilů pro potřeby prodeje jednotlivých poboček. Pro potřeby této práce není nezbytné toto schéma dále popisovat.



Obr. 3 Obecné organizační schéma pobočky Ferony, a.s

## **4 Reporting – vznik, význam, úkoly, použití**

### **4.1 Vznik a význam reportingu**

Reporting je moderní metoda hodnocení vnitropodnikové výkonnosti, která zajišťuje vazbu mezi očekávanými důsledky různých rozhodnutí a skutečností. Cílem je zlepšení výkonnosti podnikajících společností a optimalizace všech procesů, které v nich probíhají. „V období průmyslové éry v letech 1850 – 1975 záleželo na technologických možnostech a schopnostech podniku zavádět moderní technologické prostředky do oblasti hmotných aktiv, které zajišťující efektivní hromadnou výrobu [6].

S rozvojem nových změněných podmínek, zejména v důsledku se světovou hospodářskou krizí v letech 1931 – 1934, v důsledku dalších periodicky se opakujících ekonomických krizí, objevuje se požadavek na získávání a třídění ekonomických informací, které by lépe a ve větší míře zabezpečovaly ekonomický pohled na řízení podniku a také zajišťovaly systematické provádění činností spojených s budoucím rozvojem podniku. Je tedy položen důraz na to, aby se všechny nejdůležitější úkoly organizačně zakotvily a prováděly se ve vzájemné shodě. V pravý čas, v potřebné formě a potřebném šíří s důrazem na jejich účelnost a skutečnou potřebu.

Poslední globální krize na finančních trzích, kterou odstartovala krize na hypotečních trzích v USA v létě 2007, ukazuje, že požadavek na informace kvalifikované, pravdivé, věcné a objektivní byl do značné míry podceněn a zřejmě nedodržen, což bylo spojeno s nadhodnocováním některých ekonomických údajů. Je tedy zřejmé, že přes veškeré snahy bude docházet k jistým odchylkám teorie od praxe. Proto je nezbytná vysoká kvalifikační úroveň vrcholových řídicích pracovníků, která musí být doprovázena schopností nepodléhat vidině momentálního zisku, právě bez zřetele na budoucnost a také je nutno svá rozhodnutí dostatečně prezentovat a obhájit před vlastníky, což je vlastně klíčová úloha reportingu.

#### **4.1.1 Vznik reportingu**

Přestože se samotný reporting jako pojem, kterým se označuje podnikové výkaznictví a zpravodajství, u nás objevuje až po roce 1990 s příchodem tržního hospodářství, ve skutečnosti nešlo ani v našich podnicích o záležitost úplně novou [11].

V centrálně plánovaném hospodářství se u nás zavedl důsledný systém podnikového plánování zaměřený na rozpočetnictví, výkaznictví, tok informací a kontroly. Byla

vypracována podrobná centrální metodika hlášení o plnění plánu, které bylo předáváno celé řadě státních a společenských orgánů. Vše však bylo pod kontrolou totalitního vedení státu na všech úrovních a o ekonomických výsledcích pak byla tendenčně a ve vyhovující rozsahu informována i veřejnost.

Konec centrálního státního plánování přinesl v mnoha našich podnicích zrušení, omezení, popř. zdeformování podnikové plánování a s ním také příslušné výkazy a zprávy o činnosti podniku [11]. K tomuto stavu přispěli i někteří představitelé tehdejší nové politické garnitury a také někteří ekonomové, kteří sami systém plánování, výkaznictví a kontroly odmítali jako přežitek s tím, že vše bude nahrazeno působením tržních mechanismů, a plánování určuje nesystémové požadavky, které nejsou v souladu s liberalizací ekonomiky.

Ekonomická praxe a potřeba řešit problémy vzniklé s řízením podniků si však samy postupně vynutily přehodnocení přístupu a začaly se budovat systémy sběru a vyhodnocování ekonomických dat. Odpovědní a kvalifikovaní řídicí pracovníci tehdejších transformujících se podniků si začali uvědomovat potřebu vzájemné souvislosti aktuálních rozhodnutí s budoucím vývojem a začali přistupovat k sestavování plánů, a to zejména v podnicích, kde se ustálily vlastnické vztahy nebo kde došlo ke vstupu zahraničního kapitálu do domácí ekonomiky. Metoda reportingu zde dostala zcela zásadní význam a dochází k posunu od prostého výkaznictví k modernímu přístupu, který se dále zhodnocuje s nástupem informačních a výpočetních technologií. Tím dochází mimo zlepšení věcné stránky systému také v zásadní míře k vylepšení technického a personálního zajištění. Původně úzce zaměřené pojetí interních podnikových výkazů o hospodaření určených vrcholovému managementu příp. vlastníkům, státním orgánům apod. je systém rozšiřován na příjemce různých zpráv o činnostech podniku, mimo jiné také o širokou veřejnost (např. auditorské zprávy).

Nalézání optimálního přístupu k zveřejňování informací o podniku není v mnoha našich podnicích stále dokončeným procesem [11]. Zvláště v menších podnicích se stále vytváří v nedostatečném či velmi jednoduchém systému bez odpovídajícího technického a personálního zajištění.

#### **4.1.2 Význam reportingu**

Úloha reportingu jako systému vnitropodnikových zpráv je nejen poskytovat ucelené informace o vnitropodnikové výkonnosti, ale i odhalovat rezervy ve využívání hmotných, ale i nehmotných aktiv podniku, zejména pak v následujících oblastech:



**Rozvíjení vztahů podniku směrem k zákazníkům** – efektivní poskytování produktů, udržení si stávajících a získávání nových zákazníků aktivním působením v dosažitelném rozsahu trhu.

**Monitorování porovnatelných produktů nabízených na trhu** – cílem je uvádět výrobky a služby na trh v odpovídající kvalitě, množství a čase tak, aby vytvářely maximální zisk pro zákazníka i poskytovatele.

**Posuzování inovací vlastních produktů podniku** – sledování a vyhodnocování modernizačních faktorů, inovací a jejich posuzování v závislosti na spotřebitelských trendech při určování finální ceny zákazníkovi.

**Maximální zapojení informačních technologií** – budování databází informací ekonomické a marketingové povahy; zpracování analytických informací o finančních zdrojích, manažerské účetnictví, vytváření sestav nákladů a výnosů ve vztahu k dosažení zisku.

**Aktivace pracovních sil a výrobních kapacit** – využití odpovídající informovanosti zaměstnanců a maximalizace jejich zainteresovanosti na efektivitě procesů a kvalitě produktů.

**Zabezpečení relevantních informací pro sestavování plánů** – vytvořit základ pro efektivní plánování pro všechny časové rozlišení.

**Zabezpečení obsahově a funkčně prováděných kontrol** – porovnávání stanovených úkolů s jejich plněním, operativní korigování za účelem přiblížení se požadovanému cíli s hlavním zaměřením na požadavky zákazníků.

Reporting je považován za poměrně samostatnou součást informačního systému podniku, jehož úkolem je výběr, zpracování a distribuce informací o podniku, jeho činnosti a výkonnosti. Hlavním měřítkem pro posuzování úspěšnosti podniku je tvorba zisku, což také zmiňuje obchodní zákoník ve své definici podnikání. Využití reportingu jako jednoho z činitelů řídicích a rozhodovacích procesů v podniku zásadně přispívá k dosažení tohoto cíle pomocí vytváření komplexního systému ukazatelů a informací.

## **4.2 Obecné principy fungování reportingu**

Aby bylo zabezpečeno správné fungování reportingu jako nástroje řízení společnosti, je třeba se již v počátku zamyslet nad strukturou uživatelů a poskytovatelů informací a stanovit systémy přístupu uživatelů, rozsah a formy výkazů, způsoby vytváření a rozsah odpovědnosti.

### 4.2.1 Vymezení uživatelů a přístupových práv

Definování uživatelů je základním krokem při nastartování fungování systému podnikového výkaznictví. Hlavní rozdělení je na interní a externí adresáty. Podnik ke každému z uživatelů musí přistupovat individuálně a poskytovat potřebné informace v optimální míře a skladbě tak, aby zůstala zachována suverenita podniku na trhu a nebylo zároveň poškozeno jeho dobré jméno.

**Interní adresáti:** vlastníci, statutární orgány (dozorčí rada, představenstvo) a vedoucí pracovníci na různých stupních řízení. Jedná se o adresáty, kteří mají do určité míry pravomoci k rozhodování a za toto nesou odpovědnost.

Na nejvyšším stupni jsou vlastníci, jednatel, představenstvo, dozorčí rada, generální ředitel, kteří mají odpovědnost za chod celého podniku.

Další stupeň představují ředitelé odborů, divizí, středisek. Tito vedoucí pracovníci mají odpovědnost za chod svých resortů a svoji pravomoc mohou částečně delegovat na nižší úrovně řízení (organizace práce apod.).

Na nižších řídicích pozicích jsou vedoucí dílčích středisek, na které jsou přeneseny odpovídající odpovědnosti za určitou oblast a z jejich strany je hlavní zájem o výsledky hospodářské činnosti ne jako celku, ale pouze za daný okruh.

Řadoví pracovníci jednotlivých středisek shromažďují a třídí potřebné informace ať už ekonomického charakteru, či jiné, zapracovávají je do požadovaných formulářů, které jsou pak zpracovány do ucelených hlášení – reportů.

**Externí adresáti:** jedná se o velmi široký okruh oprávněných kontrolních orgánů, skupin i jednotlivců. Mohou to být:

- zaměstnanci podniku, kteří tvoří vnitřní i vnější zájmovou skupinu (zaměstnanecké odbory) – mají vlastní zájem na prosperitě a dobrém jménu podniku, ve kterém pracují. Tímto znakem bychom mohli charakterizovat interního uživatele, naopak však mají také zájem na maximalizaci svého prospěchu (kupříkladu maximalizaci mzdy, zkrácení pracovní doby, apod.), což zatěžuje podnik z titulu zvyšování nákladů a tím pak dosahuje nižšího zisku. V optimálním případě se zvyšuje loajalita zaměstnanců, což přispívá ke zvýšené produktivitě a efektivitě všech procesů v podniku, takže dopad do hospodaření se minimalizuje

- drobní akcionáři, kooperující podniky, dodavatelé, odběratelé, banky poskytující úvěry apod. – zájem na prosperitě podniku je druhotný, protože fungování daného podniku ovlivňuje jejich vlastní procesy
- státní orgány, jako např. finanční úřad, úřady práce, hygienická služba, inspekce životního prostředí, ČSÚ, které jsou podle příslušných zákonů pověřeny zejména k výkonu kontrolních a dohledových funkcí. Tyto orgány mohou mít ve svých pravomocích, v případě zjištění nesouladu v provádění procesů s daným zákonem, vyžadování nápravných opatření a mají také možnost udělení různých sankcí
- krajské úřady, zastupitelstva měst a obcí, tyto instituce mají zájem na oboustranně prospěšném fungování podniku v příslušném regionu
- veřejnost – spotřebitelé, společenské organizace a občanské sdružení, například v oblasti ochrany životního prostředí

#### 4.2.2 Formy zpráv podle potřeb uživatelů

Podle potřeb konkrétních příjemců jsou reporty uspořádány tak, aby zajišťovaly optimální informovanost ať už pracovníků jednotlivých stupňů řízení – reporting vnitropodnikový, nebo externích adresátů - reporting vnější.

Pro průběžné řízení a výkazy jsou zaváděny standartní formuláře, které se zpracovávají v určených intervalech – reporting standartní. Často však nastávají situace, kdy jsou informace vyžadovány mimo určené časové intervaly, popřípadě s detailnějším rozpracováním, tomto případě se jedná o reporting operativní.

Dalším hlediskem při zpracovávání informací z pohledu podniku je důvěrnost nebo i tajný charakter, a proto jejich obsah nemůže být zveřejňován. Proto i poskytování zpráv a výkazů jiným subjektům, které jsou určeny zákonem a těm, které působí v podnikatelském prostředí, by mělo mít stanovené přesná pravidla.

**Standardní reporting** – pro porovnávání stanoveného plánu a skutečně dosažených výsledků a také vyhodnocování stanovených cílů jsou nezbytné měsíční, čtvrtletní a pololetní výkazy a zprávy. Tento systém by měl zahrnovat všechny oblasti, stupně a části podniku. Data sledovaná v těchto reportech by měly také sloužit pro vypracování výkazů a zpráv určených externím adresátům, například pro finanční úřad, Český statistický úřad apod. Zvláště ve výrobních organizacích může v rámci standardního způsobu reportingu nastat potřeba týdenního nebo čtrnáctidenního cyklu vyhodnocování. V těchto případech je důležité zvážit rozsah a efektivnost vyžadovaných zpráv a výkazů.

**Operativní reporting** je obvykle prováděn na vyžádání, může doplňovat standardní reporting v případě potřeby doplnění nebo zpřesnění vyhodnocovaných informací. Často operativní reporting slouží k posuzování rizik při rozhodování o změnách nebo inovacích v podnicích, ale také při vyhodnocování dopadů vnějších změn v ekonomickém prostředí.

Každý podnik, ve kterém se využívá manažerských nástrojů v zásadním rozsahu, používá reporty odlišné, závislé zejména na vnitropodnikové komunikaci. Jejich vytváření je vázáno na složitost procesů v daném podniku, na struktuře řízení a personálním obsazení atd. Pracovník každého oddělení musí jasně vědět, s kterými daty pracovat a v případě operativního reportingu je nezbytností jasně formulovat požadavek na způsob zpracování požadovaných údajů a definovat zodpovědnost a také adresáty.

**Rozšířený reporting** - jeho potřeba jako základ informovanosti externích zájmových skupin a budování vztahu podniku k široké veřejnosti se začala zásadním způsobem projevovat v 80. a 90. letech minulého století a silným impulsem pro tento způsob komunikace se stala „Pravidla udržitelného rozvoje“ přijatá v roce 1992 zástupci 178 států na základě silného tlaku na odpovědné chování podniků ve vztahu k životnímu prostředí a čerpání přírodních zdrojů. Tyto požadavky se pak promítly do celé řady zákonodárných aktů a pro jednotlivé podniky vyplývá povinnost vykazovat jejich plnění.

## 5 Plánování, organizace a řízení firemních procesů

Cílem podnikání je vytváření zisku, ale i zvyšování tržní hodnoty podniku a hodnoty pro majitele a s tím také souvisí budování dobrého jména mezi odběrateli. Proto je následující část věnována vnitropodnikovým aktivitám, které mají na dosažení těchto cílů zásadní vliv a pro které je tvorba reportů v moderně řízené společnosti nezbytná.

### 5.1 Plánování a jeho úkoly v podnicích

Plánování zaujímá klíčové postavení v rámci manažerských činností a dalo by se definovat jako uvědomělá činnost, která zahrnuje nejen stanovení budoucích cílů, ale také způsob, jak těchto cílů dosáhnout. Tradičním postupem se nové cíle stanovují na základě zjištěných dosažených výsledků předchozích období po ukončení všech dříve naplánovaných procesů. V případě procesního přístupu se průběžně kontroluje plnění dílčího plánu, což umožňuje případné korekce stanovených cílů. V tomto případě je mimo jiné výrazně zohledněno strategické řízení, marketing prodeje, řízení výroby, realizace na trhu včetně souvisejících servisních služeb.

Úkolem plánování v podniku je:

- přispívat k dosažení záměrů a cílů vymezením postupných kroků
- umožnit efektivní provádění podnikových činností jejich sjednocováním a koordinací
- poskytovat podklady pro průběžnou kontrolu plnění plánovaných ukazatelů
- motivovat k dosažení stanovených cílů podniku

### 5.2 Hierarchie plánování

Cíle podniku mohou být stanoveny v různé míře obecnosti, mohou mít různou hierarchickou strukturu a tvořit posloupnou soustavu cílů podniku, které odpovídají i posloupné soustavě plánů.

Hierarchie plánů:

- **strategické plánování** – pro strategické plánování se stanovují obecné a strategické cíle podniku, na které navazuje strategické rozhodování jako výchozí rozhodování v organizaci. Je charakterizováno rámcovým, dlouhodobým a komplexním přístupem a provádí se ve vrcholových úrovních řízení společnosti.



- **taktické plánování** – strategické cíle se dále rozpracovávají a stanovují se cíle jednotlivých funkčních oblastí, na což navazuje taktické rozhodování, které specifikuje a konkretizuje prostředky k dosažení těchto cílů.
- **operativní plánování** - cíle jednotlivých funkčních míst pracovišť jsou další úroveň v soustavě plánovaného řízení, vycházejí z taktického rozhodování a jsou limitovány konkrétními podmínkami a zdroji. Charakter operativního rozhodování je krátkodobý, výstupem jsou operativní plány, v případě provozních procesů pak operativní plány výroby.

### 5.3 Komplexní strategické plánování

Podstatné pro řízení podniku v dlouhodobém časovém horizontu je komplexní strategické plánování. Dlouhodobé plánování vyjadřuje pouze dlouhodobý aspekt, komplexní strategické plánování obsahuje i komplexní pohled na rozvoj podniku, který je utvářen na úrovni vrcholového managementu společnosti. Je to nepřetržitý proces, který na základě zpětné vazby umožňuje upravovat plány podle aktuálních podmínek. Dlouhodobé cíle mohou být průběžně zpřesňovány a upravovány na základě vlivu okolí, taktické a operativní plány pak musí být směřovány k naplnění těchto dlouhodobých záměrů.

Období, na které jsou komplexní strategické plány tvořeny, je zásadně ovlivňováno odvětvím, ve kterém podnik podniká, jeho výrobním programem a také velikostí a postavením podniku. Obvyklé je časové období cca 5 let. Lišit se bude také obsah plánů a struktura plánovaných položek.

**Obecně by měl komplexní strategický plán řešit následující okruhy otázek:**

- popis hlavních funkcí podniku
- stanovení hlavních cílů podniku
- možnosti, které mu nabízí okolí
- co jsou jeho silné a slabé stránky
- určení základního směru chování podniku, tzn. tržní, výrobní a zdrojová politika
- základní pravidla a prostředky, které budou použity k dosažení stanovených cílů
- základní pravidla řízení pro management na všech úrovních řízení podniku

### **Postup při tvorbě komplexních plánů podniku:**

- **uvědomění si příležitostí** – využití možností a schopností podniku k nabídce něčeho, co zákazníci požadují a na trhu chybí nebo není k dispozici v dostatečné míře. Tímto krokem startujeme skutečné plánování.
- **stanovení cílů** – popis očekávaných výsledků a časový horizont, ve kterém má být těchto cílů dosaženo. Při stanovování cílů je nutno brát v úvahu podmínky, které jsou dané a ovlivňují plánované ukazatele.
- **určování, hodnocení a výběr alternativních postupů** – vzhledem k nespolehlivosti prognóz a možným nepřesnostem analýzy současného stavu okolního prostředí, případně hodnocení vnitřní situace organizačního celku je vhodné mít více alternativ postupů pro dosažení stanovených cílů. Při vyhodnocování jednotlivých postupů je nutno posuzovat hledisko zisku a míru rizik. Výsledkem je pak optimální kompromis při využití dostupných znalostí o současnosti a předpokládaném budoucím vývoji.
- **formulování odvozených plánů** – realizace rozpisu požadovaných činností nutných pro splnění plánu.
- **sestavení rozpočtu** – po konečném rozhodnutí a výběru daného postupu je nutno plánované ukazatele zpracovat do finančního plánu včetně rozpisu bilančních položek.

## **5.4 Taktické a operativní plánování**

Taktické plány rozpracovávají strategické plány zpravidla do ročních období a jsou rozčleněny až na jednotlivé vnitropodnikové útvary. Jsou definovány převážně v podobě časových programů, případně konkrétních projektů.

Operativní plány vycházejí z taktických rozhodnutí a plánů, jsou konkretizovány do detailů potřebných pro výkonné složky v krátkodobých časových úsecích. Představují soubor činností spojených s výběrem řídicích rozhodnutí, kdy rozhodnutí vyplývají ze známých, přesně vymezených úkolů a zdrojů. Hlavní význam operativního plánování je v plánování provozních procesů, kde jsou výstupy známy jako operativní plány výroby.

## 5.5 Podnikatelská pozice společnosti

Jedním z hlavních záměrů prosperující společnosti je vytvořit pokud možno nejvýhodnější podnikatelskou pozici, což znamená zvyšovat své příjmy minimálně tak rychle jako podnikatelská konkurence a investovat prostředky takovým způsobem, který zaručuje budoucí konkurenceschopnost podniku.

Podnikatelská pozice podniku je dána:

- okolím podniku
- vnitřní podnikatelskou pozicí

Pro vytvoření co nejvýhodnější podnikatelské pozice je třeba zvolit optimální podnikatelskou strategii. Základními typy podnikatelských strategií jsou:

- **strategie defenzivní**, hlavními znaky jsou důraz na hospodárnost předvýrobních etap, na technologickou a organizační přípravu výroby, na kvalitní přípravu výrobního procesu, maximální využívání zkušeností a znalostí všech procesů v podniku, relativně nízký podíl nákladů na výzkum a vývoj
- **strategie ofenzivní** se pak naopak vyznačuje vysokým podílem nákladů na výzkum a vývoj výrobků, dále pak důrazem na zkracování předvýrobních etap a častým zaváděním inovací a vlastních nových technologií, vysokou výkonností předvýrobních etap automatizační technikou, to vše pak podpořeno odpovídajícím kvalifikačním zázemím
- **strategie mírně ofenzivní** je založena na těsném spojení s marketingem při důrazu na načasování vývoje a vstupu výrobků na trh, nezbytností je konstrukční přípravu výroby, diferenciací výrobků
- **strategie zůstatková** vyplývá ze špatné podnikatelské pozice podniku a je založena na možnosti podílet se na trhu již zaběhnutém nebo případně konkurenci opuštěném. Je charakteristická nízkými náklady na výzkum a vývoj, nízkými marketingovými náklady. Vzhledem k nízké ceně je třeba udržet i nízké výrobní náklady.

Většinou se nesestavuje pouze jediná strategie pro celý výrobní sortiment a všechny trhy, ale určuje se podle konkurenční pozice jednotlivých položek daného sortimentu.

## **5.6 Podnikové a manažerské účetnictví, analýza zdrojů**

### **5.6.1 Vztah podnikového a manažerského účetnictví**

Hlavní zásady účetnictví jsou stanoveny zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví, na ně navazují opatření vlády, vyhlášky Ministerstva financí, České účetní standardy společně s tzv. D-pokyny a další podobné dokumenty. Finančního účetnictví je nezbytné pro zpracování daňových přiznání apod. a od manažerského účetnictví se zásadně odlišuje. U velkých podniků je vnitropodnikové účetnictví nezbytnou součástí firemních informačních toků, reporty v malých a středně velkých firmách lze tvořit z účetnictví finančního [9].

Různé systémy účetnictví ve vztahu k plánování poskytují výsledné, popř. průběžné číselné údaje o plnění stanovených úkolů a cílů. Účetnictví však nelze považovat za plánování, protože plán předchází skutečnost, můžeme však využít skutečnosti zachycené v účetnictví pro optimální nastavení plánu tak, aby byly stanoveny reálné cíle.

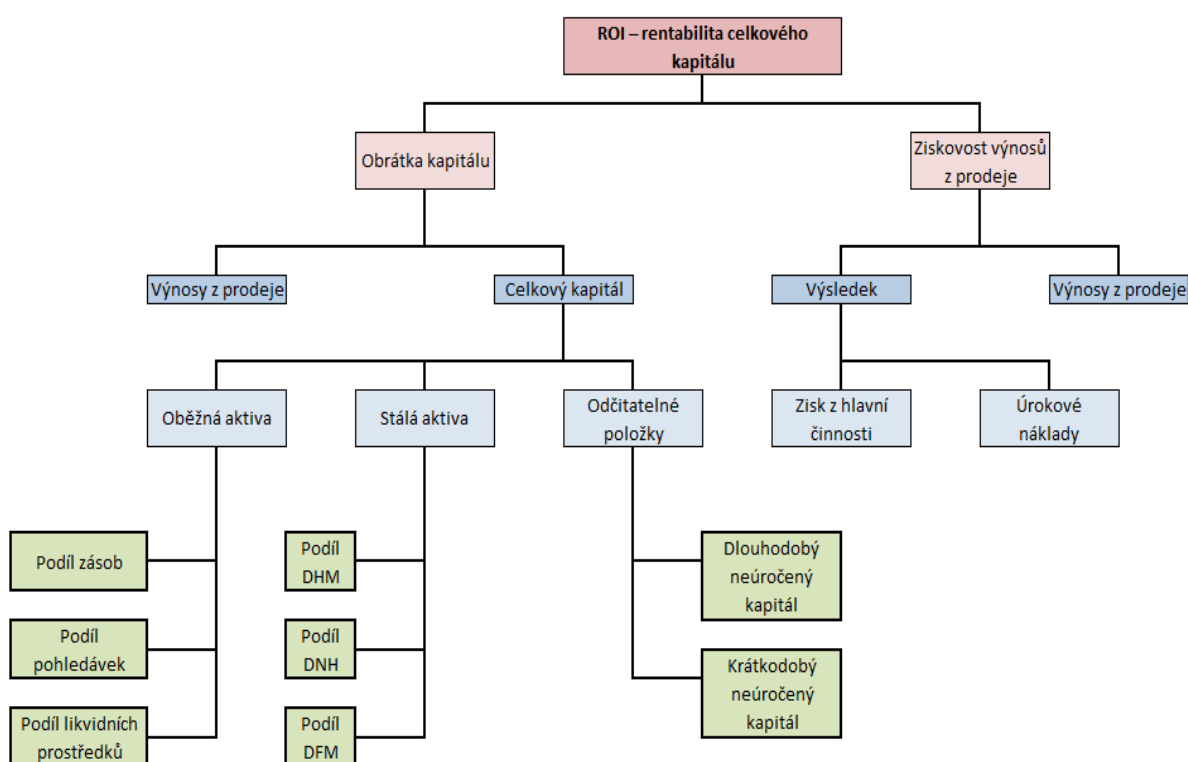
Vznik manažerského účetnictví je spojován s průmyslovou revolucí, někdy se také používá pojem nákladové, či provozní účetnictví. V praxi se jedná o využití účtů spadajících do vnitropodnikového účetnictví v účtových skupinách 8 a 9, tedy v podstatě o další účetní okruh. V případě malých podniků mohou být využity nákladové a výnosové účty skupiny 5 a 6 s podrobným analytickým členěním. Vzhledem k tomu, že manažerské účetnictví nemá povinnost podnik vést a v příslušných předpisech je vnitropodnikové účetnictví popsáno pouze zevrubně, je nutno stanovit přesnou metodiku, jak v daných případech postupovat. Jeho úkolem je hlavně rozčlenit náklady a výnosy, nedílnou součástí je ocenění jednotlivých podnikových výkonů [9]. Koneční uživatelé reportingu jsou ve většině případů vedoucí pracovníci, proto stanovení postupů při vnitropodnikovém účtování by mělo být v jejich kompetenci. Reporting jim pro dané rozhodnutí může připravit pouze ekonomickou oporu, na druhou stranu správné nastavení metodiky zabezpečí poskytování informací v potřebném rozsahu a přesnosti, což zásadním způsobem napomáhá ke kvalitnímu a kvalifikovanému řízení podniku.

### **5.6.2 Analýza zdrojů**

Pro správné plánování úkolů a cílů je potřeba odpovídajícím způsobem také zhodnotit zdroje, potřebné k jejich dosažení, způsob jejich zajištění a následně jejich využití. Následně se posuzuje rentabilita vlastního kapitálu, jeho obrátkovost a ziskovost výkonů. Du Pontova

pyramidy (obr. 4), znázorňuje možný způsob analýzy rentability celkového kapitálu, dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a dlouhodobého finančního majetku.

Rentabilitu vlastního kapitálu ovlivňuje výnosová rentabilita a obrátka kapitálu a konkrétní financování podniku. Řeší se požadavek návratnosti vložené investice a doba návratnosti vložené investice, která je definována jako doba potřebná pro dosažení kumulovaného čistého peněžního toku výše čisté investice. Nezanedbatelným aspektem je poměr vlastního a cizího kapitálu. Finanční pozice podniku se dále monitoruje z pohledu likvidity a solventnosti. Podstatou je efektivní využití vloženého kapitálu do oběžných aktiv, to je optimální řízení zásob, pohledávek a závazků a finančních toků.



Obr. 4 Du Pontova pyramida

## 5.7 Organizace a řízení firemních procesů

Systémové řízení podniku je dáno jeho strukturou, směry struktury provázanosti jsou utvářeny výkony řízení, které jsou směřovány od řídicího k řízenému subjektu, tzn. k prvkům zabezpečující výrobní a odbytové výkony. Jednotlivé prvky musí navzájem komunikovat, aby fungovaly jako systém, je nevhodné, aby se chovaly autonomně, což může být zdrojem



kolizních situací. Proto je bezpodmínečně nutné jednoznačně stanovit kompetence mezi řídicími a řízenými prvky vnitropodnikových výkonů.

**Řídící subjekty** – vrcholový management, který tvoří základ řídicího systému, vykonává proces řízení, a proto je vybaven nařizovacími a rozhodovacími pravomocemi. Ve svých činnostech může využívat podpůrné štáby a poradní útvary, které tyto pravomoci nemají, pouze připravují podklady pro manažerské rozhodování.

**Řízené subjekty** – výkonné útvary, které již vykonávají konkrétní odbytové výkony vycházející ze zadávaných úkolů nadřízených jednotek, mohou také provádět interní vnitropodnikové výkony formou řízení dílčích útvarů a formou **reportingu** poskytují zpětnou vazbu řídicím prvkům systému.

**Reporting** sleduje plnění finančních a naturálních veličin, pokud jsou plánované a dosažené veličiny v neshodě, provádí se vyhodnocení správnosti nastavení plánovaných parametrů a vnějších vlivů ovlivňujících toto plnění. Pro kvalitní systémové řízení je rozhodujícím nástrojem manažerské účetnictví jako zdroj informací o fungování jednotlivých podnikových útvarů.

## **6 Vztahy a vazby firemních procesů na reporting**

### **6.1 ERP systémy**

Informační systém a informační technologie jako zdroje informací pro podnikové výkaznictví zásadním způsobem ovlivňují celý systém vytváření reportů, proto by se využívané informační systémy v podnicích měly vyznačovat jejich uživatelskou jednoduchostí a maximální možností využití pořízených dat. Jestliže je tedy v podniku implementován počítačový systém typu ERP (Enterprise Resource Planning – podnikové plánování zdrojů), jsou tím splněny základní předpoklady pro kvalitní reporting.

Dnešní ERP systémy musí být také vybaveny možností zpracování různých výkazů a hlášení pro finanční úřady, banky, státní instituce či systémy jako je Intrastat apod. V poslední době je ze zákona povinnost podávat určitá hlášení v elektronické podobě, proto i nedílnou součástí musí být moduly, které takovou elektronickou komunikaci zvládají.

Proto při navrhování a implementaci těchto systémů je vyžadováno zvýšené úsilí včetně vzájemné spolupráce dodavatele, zástupců podniku odpovědných za zavedení ERP systému a zaměstnanců, jako konečných uživatelů. Důraz je tak kladen na komplexní pokrytí všech požadavků napříč celou společností od finančního oddělení, přes výrobní procesy až po logistiku. Je nezbytné, aby ERP systém dokázal poskytnout veškeré informace, které jsou pro řízení podniku a rozhodování potřeba. Za velmi důležité je považováno i uživatelské prostředí, správa nastavení či možnost integrace daného řešení s jinými systémy.

### **6.2 Vztah controlling - reporting**

Pro správné pochopení úlohy controllingu ve firemních procesech je vhodné správně si vyložit význam slovesa „to control“. Ačkoliv se přímo nabízí více významový překlad kontrolovat, pro tento proces by bylo vhodnější použít přesnější význam tohoto anglického slovesa – ovládat, usměrňovat. Proto je controlling v současné době chápán jako metoda řízení podniku na strategické úrovni, která zvyšuje účinnost řízení neustálým srovnáváním plánovaných ukazatelů s dosaženými výsledky, vyhodnocováním vznikajících odchylek a případně následující aktualizací plánovaných cílů. Zabývá se nejen vnitřní situací podniku, koncepcí a financemi, ale i vztahy s podnikatelským okolím, věřiteli či konkurencí. Na základě zpracovaných podkladů pak může vedení firmy odpovídajícím způsobem reagovat a řešit vzniklé, případně očekávané problémy.

Z výše uvedeného je patrné, že se controlling neobejde bez reportingu jako systému vnitropodnikových výkazů o vývoji podniku jako celku, případně jeho organizačních jednotek. Ze strany uživatelů může však docházet k zásadnímu rozporu, to je požadavku na včasnost a současně na přesnost reportovaných údajů. Vzhledem k tomu, že většina dat je čerpána z účetního modulu, jsou konečné výsledky závislé na zaúčtování všech účetních případů, které spadají do konkrétního účetního období a mohou být účtovány se zpožděním z určitých objektivních příčin.

Proto je vhodné z časového hlediska třídit reportované data na období účetně uzavřené, očekávanou skutečnost předcházejícího účetního období a výhled plnění právě probíhajícího účetního období. Přesnost analýzy všech dat je nezbytná pro správnou funkci controllingu, proto i pracovníci tohoto útvaru musí znát komplexní fungování podniku, aby byli schopni konzultovat a případně korigovat rozpory v datech, vznikající nedořešenými účetními případy, případně chybovostí v systému. Jejich úkolem tedy není stanovení plánu a cílů, což je v pravomoci vedení podniku, pouze zpracovávají a třídí data s očekávanou přesností, připravují podklady pro vedení a následně kontrolují plnění stanovených cílů.

## **7 Reporting ve společnosti Feron, a.s.**

### **7.1 Stanovení cílů a úkolů**

Jak bylo uvedeno při představení společnosti Feron a.s., jedná se o společnost, jejímž hlavním zaměřením je nákup a prodej hutního materiálu. Ve své struktuře má začleněny výrobní útvary, popř. dceřiné společnosti zabývající se jednoduchou výrobou a dělením, jejichž hlavní úkolem je podpora konkurenceschopnosti v oblasti rychlosti dodávek a řízení zásob. Část výroby těchto jednotek pak spočívá v dělení materiálu pro partnerské organizace formou „práce ve mzdě“, tedy dělení jejich vlastního materiálu. Tyto fakta předurčují celý proces plánování a strategického rozhodování v holdingu Feron a.s.

#### **7.1.1 Stanovení cílů v oblasti jakosti**

Základním kamenem konkurenceschopnosti podniku je dosažení požadovaného stupně jakosti dodávek. Nejedná se zde pouze o parametry dodaného zboží, které jsou definovány normami a technickými dodacími podmínkami. Tyto jsou již dnes považovány za samozřejmost, stejně jako průvodní certifikáty a doklady o původu zboží. Proto také jedním z dlouhodobých strategických záměrů Ferony, a.s. je nákup zboží, popř. vstupního materiálu pro dělicí centra u prověřených dodavatelů, kteří jsou schopni reagovat mimo jiné i na drobné odchylky v kvalitě, na kterou jsou dlouhodobě odběratelé Ferony, a.s. zvyklí. Nebývá také výjimkou vytvoření společných řešitelských týmů v případě řešení dlouhodobějších problémů např. při výrobě sortimentů, které se blíží limitujícím parametrům výrobních zařízení.

Podstatným měřítkem jakosti dodávky je její uskutečnění v požadovaném čase a množství. Vzhledem k širokému spektru zákazníků Ferony, a.s. jsou dodávky rozlišovány jako projektové a kryté prodejem ze skladu. U projektových zakázek jsou základní požadavky odběratele známy, tudíž mohou odpovědní pracovníci optimálně řídit nákup, skladování a následně distribuci podle těchto požadavků. Prodejem ze skladu jsou pak řešeny převážně momentální požadavky v běžném sortimentu prodáváného zboží. Aby však byly tyto požadavky pokryty, musí být skladové zásoby na určité výši, což ale může být v rozporu s požadavkem na jejich minimalizaci. Proto jedním ze střednědobých cílů v oblasti jakosti je udržení určitého poměru projektových zakázek, které nevážou velké náklady na udržování zásob a následně uvolní prostředky na zásoby pro prodej ze skladu a tím i možnost kvalitnějšího uspokojování potřeb těchto odběratelů.

Přestože, jak již bylo výše zmíněno, je dodávka zboží v požadovaných parametrech samozřejmostí, může dojít ve výjimečných případech k neshodám. Mezi krátkodobé cíle, které mohou být i odpovídajícím způsobem měřitelné, je stanovení maximálního procenta objemu těchto oprávněně reklamovaných neshod, nákladů na jejich řešení, což může obsahovat náhradní dodávku, popř. slevu na pokrytí vícenákladů na přepracování vadné dodávky, apod. Podstatný je také časový úsek, nezbytný k vyřešení oprávněné reklamace, aby byly škody u zákazníka minimalizované.

V dnešní době je samozřejmostí certifikování společnosti podle ČSN EN ISO9001:2009, takže dalším dlouhodobým cílem, kde jsou také popsány výše uvedené požadavky, je stanovení politiky jakosti podle této normy a dlouhodobé udržování standardů v této oblasti. Vzhledem k významnému podílu dodávek do automobilového průmyslu je certifikát rozšířen o požadavky normy ČSN ISO/TS 16 949:2009.

### **7.1.2 Finanční řízení**

#### **Dlouhodobé finanční rozhodování Ferony, a.s. obsahuje:**

- rozhodování o celkové výši kapitálu, který je potřeba mít k dispozici, jeho struktury, podílu vlastního a cizího kapitálu
- rozhodování o struktuře majetku podniku, investicích do jeho rozvoje a údržby
- rozhodování o podílu peněžních prostředků na celkovém podnikovém majetku
- rozdělení zdaněného zisku, vytváření rezervních a sociálních fondů

Toto rozhodování je závislé na hlavním podnikatelském záměru Ferony, a.s. – nákup a prodej hutního materiálu. Největší podíl dlouhodobého hmotného majetku tvoří skladovací haly a administrativní budovy s pozemky, na kterých jsou situovány, dále pak manipulační, skladovací a dopravní technika včetně flotily cca 100 nákladních aut sloužících k dopravě materiálu k zákazníkům popř. mezi jednotlivými sklady. Zásadní rozhodnutí ohledně struktury majetku přišlo před rokem 2 000, kdy na základě požadavku na zvýšení operativnosti celého holdingu v oblasti dodávek začaly investice plynout i do vytváření dělících center, to znamená do výrobních technologií. Tím však vyvstala potřeba financování těchto aktivit, vzhledem k dlouhodobým pozitivním zkušenostem bank, podařilo se získat dlouhodobé úvěry za výhodných podmínek. V současné době se investice do dalších technologií výrobního typu neplánují, tudíž je zde prostor na modernizaci a rozšiřování skladovacích prostor.

Schválení rozdělení zdaněného zisku podléhá rozhodnutí Valné hromady, jeho návrh předkládá Představenstvo společnosti a je doporučováno Dozorčí radou. Část kritérií pro rozdělení je stanovena zákonem, popř. je popsána ve stanovách společnosti.

#### **Krátkodobé finanční rozhodování:**

- řízení skladových zásob a finančních prostředků v nich uložených
- optimální výše likvidních peněžních prostředků, vzhledem k nákupu zboží v Eurech i jejich rozložení v jednotlivých měnách
- investice do různých forem krátkodobých cenných papírů
- řízení pohledávek
- rozhodování o krátkodobých obchodních úvěrech

Optimální řízení skladových zásob je jeden z hlavních nástrojů, jak ušetřit nemalé prostředky, které by byly potřebné na jejich udržování. Proto je stanovena doba obratu zásob jako jedno z kritérií pro následné finanční odměňování odpovědných logistiků jednotlivých skladů. Proto je také důležitým prvkem možnost využívat skladů v dělicích centrech, které plní v podstatě funkci centrálního skladu, materiál se zde dělí a odváží podle aktuálních potřeb.

Jedním z výrazných prvků ovlivňujících výslednou cenu nakupovaného hutního materiálu je systém bonusů hutí za odebrané zboží. Toto je však také podmíněno včasnými platbami, takže dostatečné finanční prostředky jsou nezbytností. Feron, a.s. vzhledem k své velikosti a platební morálce může využívat systém revolvingových úvěrů za výhodných podmínek, přesto hospodaření s volnými prostředky a sledování cash flow eliminuje případná rizika. S tímto přímo souvisí řízení pohledávek a tedy příjmů společnosti. Je nastaven systém platebních podmínek a po zkušenostech z minulých let ohledně nedobytnosti pohledávek a následné ztrátě bylo přijato rozhodnutí pojišťovat 100 % všech obchodních případů.

### **7.1.3 Plánování účetních ukazatelů**

Na základě dlouhodobě stanovených ukazatelů – plánovaných objemů prodeje, marže, předpokládaných nákladů, investic a očekávaného zisku se stanovuje roční finanční plán, který je následně rozpracován do jednotlivých měsíců a jednotlivých účtů, což umožňuje průběžně vyhodnocovat sledované ukazatele, kterými mimo jiné jsou:

- Čistý zisk EAT.
- Provozní zisk EBIT.
- Zisk před úhradou úroků, daní a odpisů EBITDA.

- Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)
- Ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE)
- Rentabilita aktiv (ROA)
- Údaje z výsledovky (obchodní marže, přidaná hodnota, osobní náklady...)
- Bilanční údaje
- Nákladová rentabilita

#### **7.1.4 Logistika**

Logistika ve Feroně, a.s. se zabývá dvěma hlavními okruhy, to je řízením skladových zásob a jejich pohybem mezi sklady, následně potom dopravou k zákazníkům. V minulém roce došlo z důvodu zefektivnění a celkového snížení nákladů k vytvoření oddělení centrálního dispečinku, který má za úkol mimo jiné přesné přiřazování přepravních nákladů konkrétnímu obchodnímu případu. Celkový roční objem přepravy činí cca 400 000 tun vlastní dopravou a dalších 400 000 tun smluvní dopravou.

Z tohoto úhlu pohledu se sledují následující ukazatele:

- Celkový objem zásob v jednotlivých skladech
- Doba obrátky zásob
- Náklad na 1 vlastní vozidlo
- Náklad na přepravu 1 tuny
- Včasnost dodávek – 98% v požadovaném termínu
- Vytíženost vozidel – náklad na 1 km

### **7.2 Controlling ve Feroně, a.s.**

Controlling ve Feroně, a.s. je jako odbor podřízený úseku finančního ředitele, centrálně zpracovává podklady z poboček a dceřiných společností. Metodické řízení vymezené oblasti činností v podřízených organizačních jednotkách se provádí přes odborné útvary poboček – útvar plánu a controllingu pobočky, které zajišťují ekonomické podklady pro potřeby ústředí, dále pak pro operativní rozhodování vedení pobočky, rozpočty hospodářských středisek a rozpočet pobočky, stanovují a vyhodnocují ukazatele osobní hmotné zainteresovanosti, atd.

Do roku 2003 byl ve Feroně, a.s. využíván systém reportů, který zpracovával pouze útvar controllingu na ústředí a.s. – např. výsledovky, výkonové spotřeby, ukazatele. Jen doplňkově byly na pobočkách tvořeny dílčí přehledy, systém reportů zde nebyl zaveden vůbec.

Změna nastala po organizačních změnách, kdy se stávající systém informací stal nedostačujícím a vyvstal požadavek na podrobnější sledování vybraných oblastí, jak obchodu, tak skladu, a to vše ve vazbě na ISO 9001 – procesní model, založený na hodnocení jednotlivých procesů formou stanovených metrik. Útvar controllingu tak dostal úkol v podobě sestavení nového systému reportů poboček, který by plně vyhovoval novému systému řízení.

### **7.3 Systém reportů ve Feroně, a.s.**

Výsledný přehled reportů je od roku 2004 pravidelně používán v ustálené podobě, došlo k zefektivnění jejich vytváření. Sledování klíčových ukazatelů s vazbou na zpožděné pořizování dodavatelských faktur a naskladňování zboží do účetního systému ukázalo nezbytnost vytvoření operativního systému s aktuálními pohyby, což v konečném výsledku přineslo také efekt pro jednotlivé regionální prodejce a komoditní nákupní týmy poskytováním přesných informací. Oddělení informatiky vytvořilo sofistikovaný systém, který je schopen vytvářet jednoduchým způsobem operativní reporty v jednotlivých pobočkách na základě předem definovaných tabulek, které obsahují sledované parametry tak, jak bylo uvedeno v předcházejících kapitolách. Systém přístupů do jednotlivých úrovní reportů pak umožňuje zodpovědným pracovníkům okamžitou reakci na neplnění plánovaných ukazatelů.

1 x měsíčně před zasedáním Představenstva a Dozorčí rady jsou reporty z poboček a z dceřiných společností odesílány na odbor controllingu na ústředí, kde dochází ke kompletizaci a předání finančnímu řediteli jako podklady pro projednání na výše uvedených zasedáních. Vedoucí útvaru plánu a controllingu vyvěsí zpracované reporty na intranet, kde jsou přístupné vždy konkrétním vedoucím pracovníkům pod heslem a jen do sekce jim příslušné. Vedení divize má přístup ke všem reportům. Ředitelé poboček a dceřiných společností pak vytvářejí měsíční firemní status reporty, kde jsou vybrané ukazatele okomentovány. Dále pak tyto reporty popisují mimořádné operativní činnosti a následné plánované kroky, dále se zde upozorňuje na možná rizika a příležitosti a nutnost přijetí potřebných rozhodnutí pro řešení případných problémů či usměrňování strategických cílů.



Kromě pravidelných měsíčních reportů vznikla rovněž potřeba předpovídat situaci v plnění plánovaných hodnot i v průběhu měsíce. Bylo zpracováno tzv. „rychlé hlášení“, které se pravidelně 11., 21. a 1. v novém měsíci zasílá na ústředí a.s., kde je shromážděno za všechny pobočky + ústředí a.s. Předkládá se za celou a.s. na poradě vedení k přezkoumání, zhodnocení, případně jsou okamžitě vyvozeny důsledky, např. z neplnění plánu, rovněž je možná korekce čerpání výkonové spotřeby v případě přeplňování plánu, apod. Report „ rychlé hlášení“ je zpracován formou excelovské tabulky za použití kontingenčních tabulek.

Reporty a výkazy pro vnější uživatele jsou podle potřeb rovněž generovány z počítačových systémů a po kontrole pověřenými pracovníky jsou odesílány elektronickou formou ke konečnému uživateli.

## 8 Závěr

Na základě této práce je možno s určitostí tvrdit, že obzvláště ve velkých společnostech je využití controllingu a reportingu nezbytností. Samozřejmě je nezbytná profesní zdatnost a určité zkušenosti pracovníků ve vedení společnosti a v řízení těchto útvarů, aby bylo možno stanovit důležitost jednotlivých ukazatelů, které je nezbytné, případně vhodné plánovat. Reporting pak poskytuje zpětnou vazbu, bez které by byl samotný proces plánování pouze formalitou.

Po konzultacích s většinou uživatelů podnikového výkaznictví a hlášení ve Feroně, a.s. jsem dospěl k závěru, že za poslední období se výrazným způsobem zlepšila informovanost vedoucích pracovníků v oblasti plánování a kontroly parametrů, které zásadním způsobem ovlivňují chod a řízení firmy. Toto mimo jiné umožnilo stanovení a následnou kontrolu ukazatelů pro motivaci zaměstnanců na všech úrovních. Také minimální pracnost při vytváření daných reportů pozitivně ovlivnila přístup k tomuto modernímu nástroji řízení.

Lze také s určitostí říci, že moderní způsob řízení a analýzy dat zásadním způsobem napomohl k překlenutí složitého období minulých let, kdy byl hutní průmysl a navazující odvětví, tedy strojírenství a stavebnictví postihnuto těžkou krizí. Feron, a.s. nejen, že toto období přežila, ačkoliv to bylo i za cenu určitých ztrát, ale prošla celkovou restrukturalizací téměř na všech článcích, která umožnila odhalení skrytých rezerv a maximalizovat potenciál, který jako významná společnost na trhu hutních výrobků má.

Přesto lze říci, že v oblasti reportingu je neustále co zlepšovat, přizpůsobovat stávající reporty novým požadavkům, organizačním změnám apod. Základním předpokladem je ovšem spolupráce všech vedoucích pracovníků na stanovených cílech a určení základních vizí společnosti, ale i určitá angažovanost a pozitivní přístup pracovníků na všech stupních řízení, aby byly vhodně stanoveny sledované ukazatele a systém jejich vyhodnocování.

Přes všechny výše uvedené pozitiva by asi mělo zaznít doporučení, které snad s reportingem jako nástrojem řízení souvisí pouze okrajově, ale mohlo by dle mého názoru významně ovlivnit jeden z klíčových ukazatelů, které jsou v reportech sledovány. Jak jsem již zmínil při popisování vytváření reportů, komplikovaný účetní systém nejen neposkytuje přesné informace o skutečném a aktuálním stavu skladu prodávaného materiálu, ale systém vytváření skladových karet na každý rozměr, jakost, dodavatele atd. nepřispívá k přehlednosti jednotlivých položek na skladu, množství, které je volné, případně blokové. Celý systém těchto karet se pak přenáší do navazujícího systému a kromě zmíněné komplikované přehlednosti přináší i zvýšenou pracnost, popř. chybovost. V tomto systému je pak složité

dopracovat se k relevantním údajům, kolik materiálu na jednotlivé položky je třeba ve skutečnosti objednat. Do toho ještě vstupuje horší plnění termínu dodávek z hutních podniků, takže následně dochází ke zvýšenému převozu prodávaného sortimentu mezi jednotlivými sklady. Dílčí kroky ke snížení počtu skladových karet již byly podniknuty, ale dle mého názoru je zakoupení a implementace moderního a komplexního ERP systému nezbytností.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] BREALEY, R. A., MAYERS, S. C., *Principles of Corporate Finance* - 15th edition, 1996, USA: McGraw-Hill.
- [2] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, Ekopress, s.r.o. 2006
- [3] FERONA, a.s. - *Historie*. [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.ferona.cz/cze/spolecnost/historie.php>
- [4] FERONA, a.s. [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.ferona.cz>
- [5] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting* - 3. rozšířené a aktualizované vydání Praha: Grada Publishing, 2010.
- [6] FIBÍROVÁ, J. *Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy* - 2. aktualizované vydání Praha: Grada Publishing, 2006.
- [7] GAMBLE, J., THOMPSON, A. A. Jr., *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*- 2nd edition, 2010, McGraw-Hill/Irwin.
- [8] IRWIN, David, *Finantial Control*, 2005, Profess Consulting,
- [9] HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2008.
- [10] KONEČNÝ, M. *Controlling*. 4. přepracované vydání, Brno: CERM, 2007.
- [11] MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému*. IT SYSTÉM 12/2003 [online]. 2003 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z: <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>
- [12] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha, Grada Publishing, 2007.
- [13] ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu* - 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007.